

Wissenschaftsmarketing

Grundlagen – Instrumente – Prozess

Dr. Markus Lemmens

lemmens@lemmens.de
lemmens.de



Inhalt

I. Wissenschaftsmarketing (Seiten 3- 23)

Einführung in das Thema

- Kunde – die entscheidende Perspektive
- Schritte des Marketings

II. Marketing von Dienstleistungen (Seiten 24-44)

Lehre und Forschung stellen eine besondere Anforderung an das Marketing

- Was ist der Anlass eines Marketings?
- Marketing als Führungskonzeption verstehen
- Charakter von Lehre und Forschung als Dienstleistung: Ist Wissen ein Produkt?

III. Marketinginstrumente (Seiten 45-61)

Zusammenspiel zwischen den Werkzeugen des Marketings

- Marketinginstrumente
- *Unmittelbarkeit* beim Marketing versus *Mittelbarkeit* beim Instrument der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Checklisten: Faktoren des Marketings

IV. Literatur (Seiten 62-63)



I. Wissenschaftsmarketing

Einführung in das Thema

- Definitionen des Begriffs
- Kunde – die entscheidende Perspektive
- Schritte des Marketings

Marketing ist ein in der Wirtschaft erprobtes und erfolgreiches Instrument der Unternehmensführung. Zunehmend öffnen sich Einrichtungen aus Bildung, Kultur und Forschung diesem Prinzip. Nicht alle Komponenten der industriellen Managementpraxis sind 1 : 1 auf die Wissenschaft anwendbar. Deshalb muss die Wissenschaft (hier als die Gesamtheit der Einrichtungen in Lehre *und* Forschung verstanden) nach adäquaten Übertragungsformen suchen. Das gilt insbesondere für das Marketing.

Bei dem Thema Wissenschaftsmarketing geht es darum, den umfassenden Charakter dieses Management-instruments und dessen Übertragbarkeit auf Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen/ Institute darzustellen. Während ein Forschungsmarketing verknüpft ist mit dem Absatz eines präzise definierten „Produktes“ – in der Regel dem Verkauf der Forschungsleistung in Form von Wissen, technischer Lösung, Prototyp etc. –, so reflektiert das Wissenschaftsmarketing alle Aufgabenfelder einer Einrichtung. Sowohl Fragen der Aus-, Fort- und Weiterbildung (Lehre) als auch Leistungen in Forschung & Entwicklung (Forschung) werden vom Wissenschaftsmarketing erfasst. Ebenso gehören strategische Fragen, interne Organisationsprozesse, das Personalmanagement, die Finanzierung sowie die Beschaffung von Ressourcen etc. dazu. Denn das Marketing versucht im Grundsatz, die Angebote der eigenen Einrichtung an den Erwartungen der Kunden (alternative Begriffe wären hier: Leistungsnehmer, Bedarfsträger, Bezugspersonen, Stakeholder etc.) auszurichten.

Einrichtungen verweisen oft darauf, dass die bisherige Praxis auch „ohne ein konsequentes Marketing, das stets Ressourcen (Mittel und Personal) bindet“, auskommt. Ebenso wird die strenge Absatz- bzw. Marktorientierung kritisiert. Dagegen lässt sich zunächst wenig sagen. Denn Geld und Zeit fließen in jede Marketingaktivität und echte Marktbedingungen wie in der Wirtschaft existieren in Bildung + Forschung nicht. Hilfreich erscheint deshalb folgendes Argument: Die Wissenschaft steht zunehmend im Wettbewerb um Ressourcen (Geld, Strukturen, Personal, Nachwuchs etc.). Eine professionelle Profilentwicklung, die die eigenen Kompetenzen definiert, Angebote an den Zielgruppen ausrichtet und flexibel auf (Bedarfs-) Veränderungen reagiert, hat bessere Erfolgschancen. Ein solches bedarfsorientiertes Management wird durch ein Wissenschaftsmarketing entscheidend unterstützt.



Marketing

Verbindende Rolle in der Konzeption des Wissenschaftsmanagements



Welche Rolle hat das Marketing im Wissenschaftsmanagement genau?

Ausgangsthese:

Die drei (betriebswirtschaftlich geprägten) Ziele der Reformentwicklung in Bildung + Forschung sind gegenwärtig:

Dezentralisierung: Darunter wird die Schaffung selbstständiger und selbststeuernder Einheiten verstanden

Marktorientierung: Es sollen Wettbewerbsstrukturen etabliert und nicht primär industrielle Märkte mit Profitmaximierung geschaffen werden

Controlling: Eine Organisation und eine Pflege von Prozessen ist erforderlich, die eine koordinierte Steuerung der Wirtschaftlichkeit zulassen

Unterstellt, diese Analyse trifft zu...

...dann kommt dem Marketing im System Wissenschaftsmanagement (das selbst das Ziel hat, die Effektivität und Effizienz der Einrichtung zu steigern) die Aufgabe zu, „...die Marktorientierung umfassend zu konkretisieren und das Wissenschaftsmanagement unter diesem zentralen Aspekt damit inhaltlich auszurichten“. (Wolfgang Fritz)

Wolfgang Fritz: Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements, Teil I, Wissenschaftsmanagement 1/1996, S. 19-23 und Teil II, 2/1996, S. 74-79. Hier zitiert aus Teil I, S. 20. Und ebenso Jürgen Blum, H.D. Bürgel, Peter Horváth (Hrsg.): **Wissenschaftsmanagement – Standort, Perspektiven, Stuttgart 1993, S. 83-88.**



Heinrich von Pierer

Vorstandsvorsitzender der Siemens AG

Interview *Wirtschaftswoche* 25. März 2004

**Wirtschaftsposition:
integrative Sicht**

„Entwicklung, Fertigung und auch Marketing gehören zusammen unter ein Dach...Die Leute müssen täglich zusammen sein. Der Entwickler muss sehen, wie die Fabrik funktioniert. Der Marketingexperte muss beim Mittagessen dem Forscher sagen können: Was Du da planst, will draußen kein Mensch haben.“



Bietet diese auf Forschung und Entwicklung – also auf eine industriell ausgerichtete Anwendungsorientierung – bezogene Aussage auch für Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen eine Orientierung:

Die Antwort lautet: Ja

Adrian Sargeant

Marketing Management for Nonprofit
Organizations, Oxford 1999, S. 205

„Universities had now (by the late 1980s) started to integrate marketing, both as a philosophy and a management function...“

...Moreover, in the more enlightened organisations, these marketing departments have established a two-way dialogue with academic departments, ensuring that genuine customer input is fed back to those who have the responsibility for the design and creation of new course programmes.“

Wissenschaftsposition
Two-way dialogue



Marketing

eine definitorische Annäherung

Marketing steht für alle Aktivitäten, die dazu führen,

Kunden zu finden

und Kunden zu halten!



Kunde – Märkte – Zielgruppen!

**Passen diese Begriffe wirklich auf die
Wissenschaft?**

Ja!



Beispiel: **Kunde** – Wer ist das im Verständnis der Wissenschaft?

Kunde generell ist ein Abnehmer, der für die erhaltene Leistung selbst einen Gegenwert (i.d.R. Geld) erbringt (...und dies gilt auch zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Wissenschaftseinrichtungen und deren internen sowie externen Kunden oder Leistungsabnehmern)

Individualkunden und Organisationen als Kunden bestimmen in der Wissenschaft maßgeblich das Bild: Studierende, Forscher, Dozenten einerseits und Mittelgeber, Unternehmen sowie Kooperationspartner der Forschung andererseits; beide Gruppen werden jeweils unterschiedlich angesprochen. Zunehmend wird auch an die Stelle des Kundenbegriffs der Begriff der Stakeholder gesetzt. Hierbei steht allgemein das Bild einer Bezugsgruppe im Vordergrund.

(vgl. hierzu lesenswert: Julia Gerhard: Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar-Köln 2004, S. 120ff.)



Ziel ist die Schaffung von „begeisterten“ Kunden.

Homburg/Krohmer:

„...dass Zufriedenheit alleine nicht ausreicht, sondern dass nur wirklich ‚begeisterte‘ Kunden auch loyal sind.“ (S. 106)

*Christian Homburg, Harley Krohmer:
Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung,
Wiesbaden 2003.*



Kunde – ist dies auch ein Ministerium?

Im Prinzip „Ja“

Noch ist im Verständnis von Lehre und Forschung kein adäquater Begriff entwickelt worden, der den Begriff „Kunde“ aus der Konsumentenwelt der Wirtschaft auf die Belange der Wissenschaft überträgt. Bedarf besteht aber, denn zahlreiche Kritiker eines Wissenschaftsmarketings leugnen die Passfähigkeit des Begriffs „Kunde“. Ohne die Intention des Kunden-Begriff (Orientierung am Bedarf) kommt aber kein Wissenschaftsmarketing aus!

Vorschlag, um den Begriff Kunde weiter verwenden zu können: Versetzen Sie sich in die Lage desjenigen, der für seine Finanzmittel (z.B. das Geld gebende Ministerium xy) eine Gegenleistung (z.B. Absolventenzahlen, Drittmittelprojekte, PPP-Strukturen, Internationale Kooperationen etc.) erwartet. Hierauf passt auch vom Inhalt her der Begriff Kunde. Die Definition Kunde beschreibt nämlich grundsätzlich das „Verhalten“ einmal des **Leistungserbringens** (Hochschule, Forschgs.-Einrichtung etc.) gegenüber dem **Leistungsnehmer** (Ministerium, dass in diesem Fall stv. für die Nutzer wie z.B. Studierende den Studienplatz bezahlt). Der Leistungserbringer macht (doch idealtypisch fast) alles, damit der Leistungsnehmer zufrieden ist und auch künftig die Finanzierung sicherstellt.

Oder nicht?



Marketing

und der weitere begriffliche Hintergrund...

Marketing is the
process of planning and executing the conception,
pricing, promotion and distribution of ideas, goods
and services...

to create exchanges that satisfy individual and
organisational objectives.

(American Marketing Association)



Marketing

Inhalt und Abgrenzung

Marketing has been described as knowing where to go, while selling is the act of getting there.

But the discipline of marketing has made the process much more complex.

Marketing embraces market research, advertising, public relations, direct mail, exhibitions, design, export and the relatively new discovery of customer care.

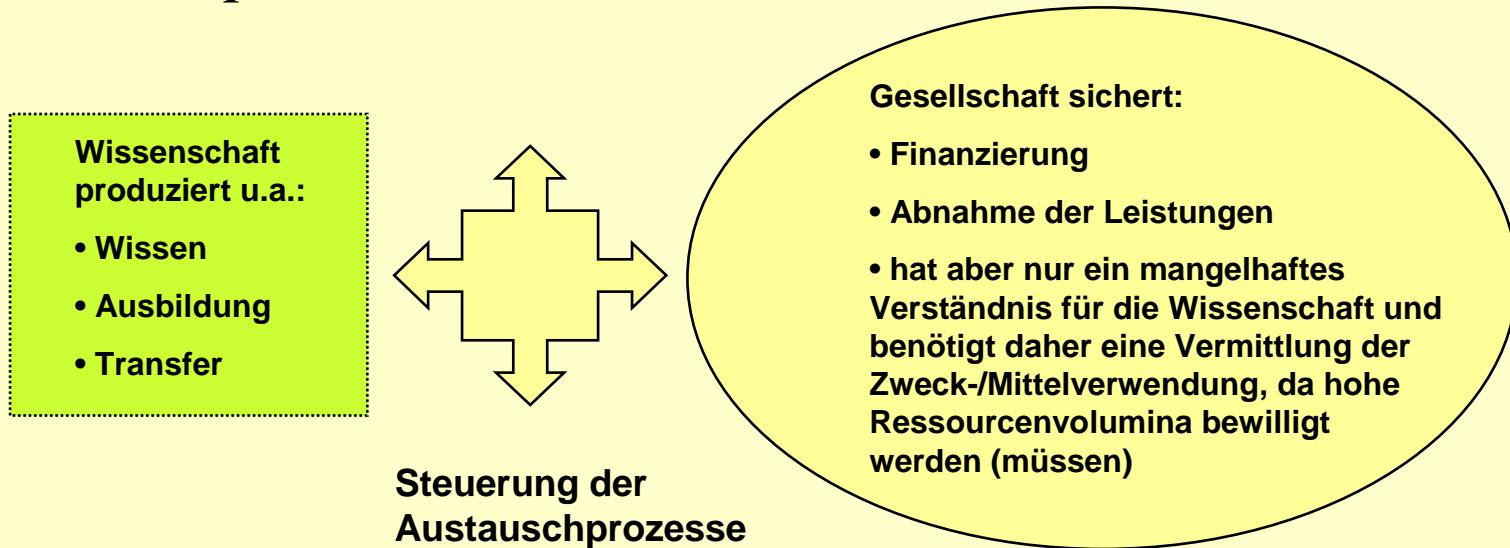
(Dave Patten: Successful Marketing for the Small Business, 5th edition, London 2002)



Marketing

Definition eines weiten Ansatzes

Einen sehr weiten Ansatz vertritt Karl Alewell: Er sieht im Marketing ein Instrument zur Beeinflussung von Austauschprozessen verschiedenster Art.



(Karl Alewell: Wissenschaftsmarketing, in: Bruno Tietz, Richard Köhler, Joachim Zentes (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, Sp.2776-2790.)



Fragen...

Welche Konsequenzen folgen aber aus einer Kundenorientierung, die ein Wissenschaftsmarketing fordert?

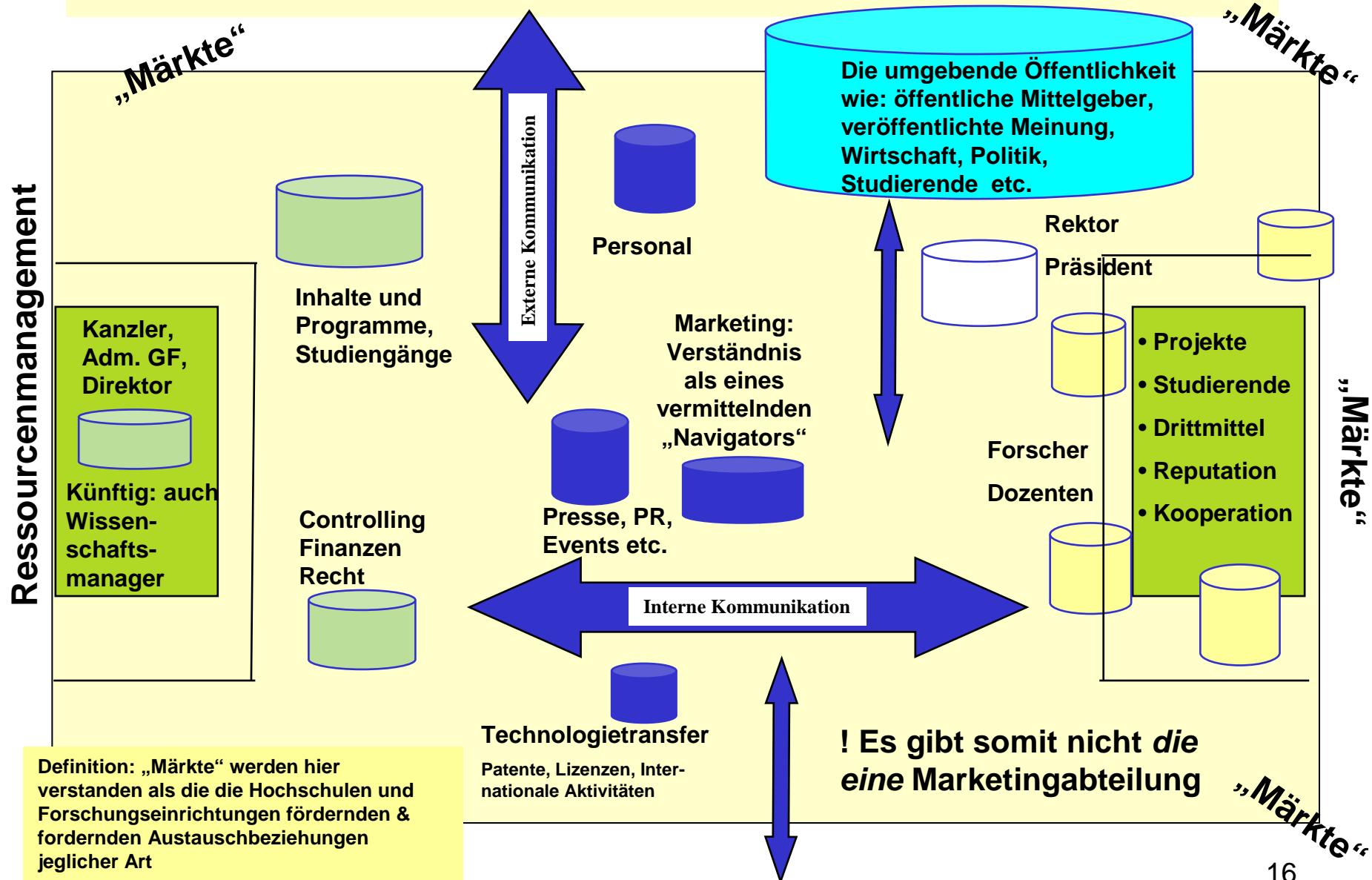
Welche Rolle kommt dem Marketing in der Organisation einer Wissenschafts-Einrichtung zu?

Wird das Marketing beim Einsatz in der intern „heterogen“ strukturierten Wissenschaftseinrichtung (insbesondere einer Hochschulen) nicht völlig überfordert?



Marketing

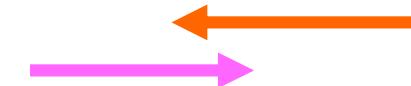
Idealtypische Rolle des Instruments im Management (-„Spiel“)



Die Leistung des *Navigators Marketing*: = Nachfrageorientierung sicherstellen!

Die Marketingdiskussion muss immer wieder intern geführt werden!

Im *Idealfall* ist sie eine Mischung aus Programmangebot (= Erfüllung des institutionellen Auftrages/Mission durch Forschung & Lehre) und einer Orientierung an den Bedürfnissen am Markt – der so genannten **Nachfrageorientierung!**



Marketing verbindet die Wünsche der Kunden mit den eigenen Leistungen, die ggf. an den Bedürfnissen neu ausgerichtet werden müssen



Tendenz

Marketing ist für alles verantwortlich (was nicht funktioniert!)

Was kann aber wirklich geleistet werden?

Wie werden die Ziele erreicht?

**Antwort: Mit einem strukturiertem
Vorgehen!**



Schritte des Marketings

Beispiel: XY - Einrichtung

1. Prüfung der Mission (Auftrag) und Definition der Vision (wohin): strategische Langfristperspektive

2. Ein daraus abzuleitendes Leitbild: strategische Mittelfristperspektive

Interne Aufgabe jeder Institution ist die Schaffung einer Corporate Identity, die orientiert ist an der Strategie

3. Das Profil:

- Kompetenz
 - Angebot
 - Kundenprofil
 - Qualität
- = Faktoren der Markebildung

4. Die Praxis:

- Markt-Evaluation
- Entwicklung der Angebote/Produkte/Leistungen

5. Die Rahmenbedingungen:

- Finanzen (woher?)
- Organisationsstrukturen (auf welcher Basis?)
- Wettbewerber (deren Leistungen?)
- Personal (wie Bindung, Rekrutierung?)

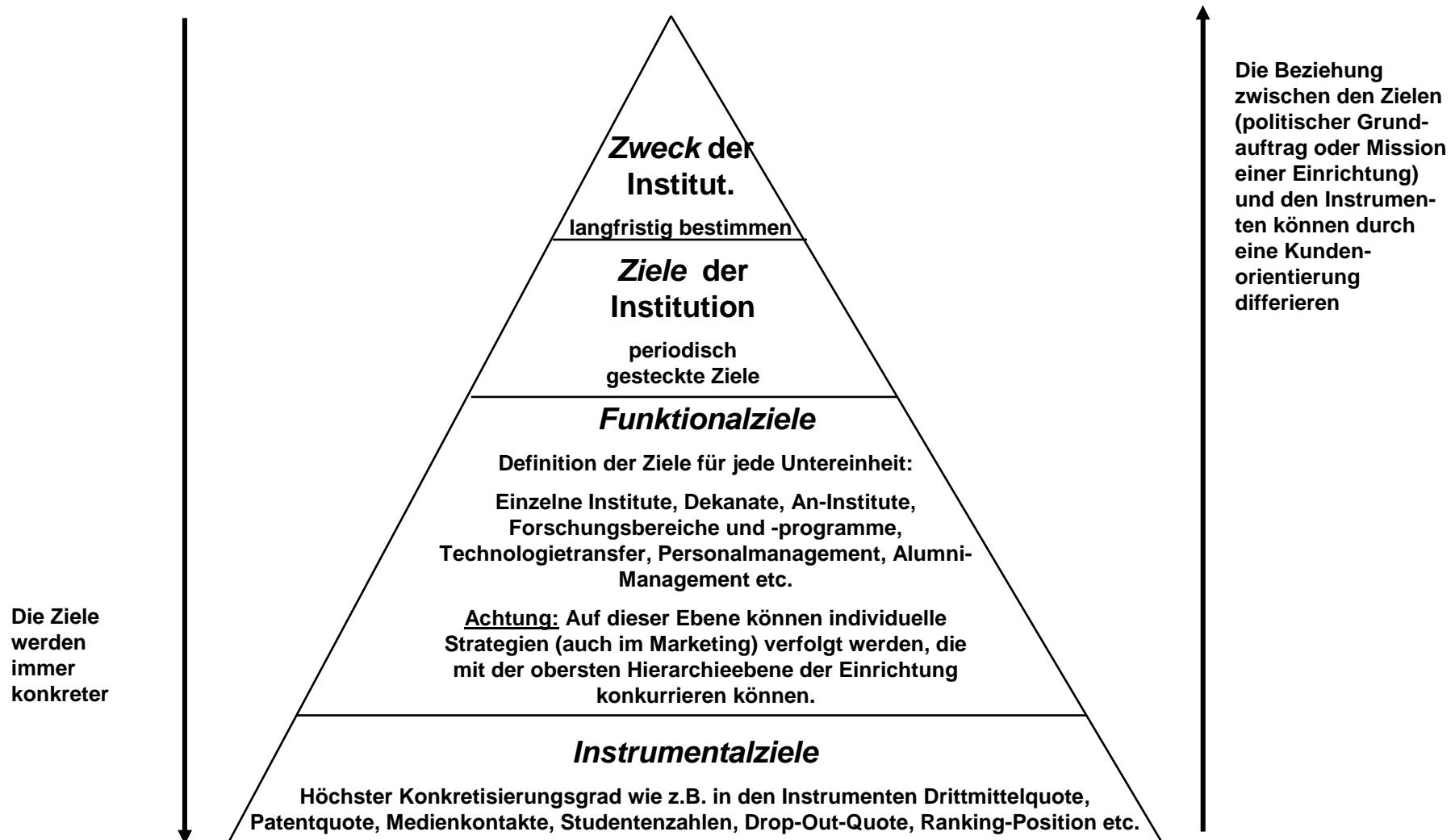
6. Die Umsetzung:

- Forschung/Lehre (Wissensangebote)
- Lobbyismus/Partner (Interessen)

Rückkopplungen aus den „Märkten“ und von den „Kunden“ im Sinne einer ständigen Evaluation und Weiterentwicklung der Produkte und Angebote (in den Feldern: Lehre, Fort- und Weiterbildung, Forschung, Forschung und Entwicklung, Transfermanagement) ist erforderlich.



Marketing: Zielpyramide als Checkliste



Marketing ist als ein strukturierter und aktiver Prozess zu verstehen, in dem folgende Aufgaben (immer wieder neu!) zu erfüllen sind:

1. Kundennutzen zu identifizieren

was weiß ich darüber?

2. Kundennutzen zu produzieren

was biete ich mit welchem Nutzen an?

3. Kundennutzen zu kommunizieren

wie rede ich über meine Leistung?



Phasen: Von der Funktions- zur Kundenorientierung in Deutschland

Wie sieht die Entwicklung seit den 60er Jahren aus?

Funktionsorientierung

In Deutschland vorherrschend bis in die 60er Jahre

EXKURS

- Fokus der Aufmerksamkeit: Produktion – Führungsphilosophie: Hierarchie und Autorität – Idealmitarbeiter: „Fleißiges Rädchen“ – Motto: Das Fließband muss laufen!

Produktorientierung

In Deutschland vorherrschend bis Mitte der 90er Jahre

- Fokus der Aufmerksamkeit: Marketing / Vertrieb – Führungsphilosophie: Ergebnisorientierung / Anreizsysteme – Idealmitarbeiter: Dynamischer Macher – Motto: Verkaufen, verkaufen, verkaufen!

Kundenorientierung

In Deutschland vorherrschend ab Mitte der 90er Jahre

- Fokus der Aufmerksamkeit: Alle Kundenkontaktpunkte nutzen – Führungsphilosophie: flache Hierarchie, integriertes Führungskonzept – Idealmitarbeiter: Prozessverbesserer – Motto: Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit!

(Thomas Biermann: Dienstleistungsmanagement, München – Wien 1999, S. 28)



Fazit!

Marketing ist ein Prozess...

Marketing ist ein strukturierter Prozess, in dem sich die Marketing betreibende Einrichtung über

erstens die eigene Leistung klar wird,

zweitens die Zielgruppen identifiziert und festlegt/überdenkt, für die sie arbeitet oder arbeiten möchte,

drittens Informationen über den/die Märkte ermittelt, auf denen sie tätig ist/wird und

viertens die eigene Leistung anbietet und schließlich vermarktet.



II. Marketing von Dienstleistungen

Lehre und Forschung stellen eine besondere Anforderung an das Marketing

- Was ist der Anlass eines Marketings?
- Marketing als Führungskonzeption verstehen
- Charakter von Lehre und Forschung als Dienstleistung: Ist Wissen ein Produkt?

Im Marketing von Dienstleistungen liegt begrifflich Erklärungsbedarf. Während Produkte des täglichen Lebens durch ihren so genannten „haptischen“ (materiellen) Charakter leicht als Produkte im Sinne von Ge- und Verbrauchsgütern verstanden werden können, verhält es sich mit Dienstleistungen (immateriell) ein wenig schwieriger. Dienstleistungen sind flüchtig und entfalten ihre Wirkung oft im zeitlichen Zusammenwirken von Anbieter und Abnehmer. Insbesondere hat der Abnehmer (also der Kunde) bei wissensintensiven Leistungen am Gelingen der Dienstleistung beträchtlich mitzuwirken. So ist zum Beispiel ein Lernender aktiv in den Prozess des Lehrenden eingebunden, verweigert sich ersterer, dann bleibt der Dozent erfolglos.

Generell werden gemäß Marketing die Dienstleistungen auch als Produkte verstanden, auf die somit alle für Produkte (im materiellen Sinne) zugeschnittenen Marketinggrundsätze Anwendung finden. Zu diesem Punkt gibt es insbesondere aus der Forschung um die so genannten *Intangible Assets* eine Unterstützung in methodischer Hinsicht. Ziel ist es, durch Instrumente für diese nicht-sichtbaren Werte (eines Institutes, einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung), für die in der Regel durch die überwiegend öffentliche Finanzierung Ressourcen bereitgestellt worden sind, einen „sichtbaren“ Gegenwert (was ist mit dem Geld eigentlich geschehen?) zu liefern.

Aufgabe dieses Kapitels ist die Einordnung von Lehr- und Forschungsleistungen in einen (weiter gefassten) Produktbegriff. Davon hängt wesentlich ab, wie die Maßnahmen zu verstehen sind, die eine Forschungs- oder Lehreinrichtung im Marketing unternehmen muss, um die eigenen Leistungen anbieten und im Wettbewerb durchsetzen zu können. Ebenso wird der Funktion der Marke einer Einrichtung Rechnung getragen. Im Wettbewerb des nationalen und internationalen Wissenschaftssystems erhalten Marken eine wichtige Unterscheidungsfunktion. Marken wie bspw. MPG, DFG, FhG, TU München, RWTH Aachen, Humboldt Universität, DIW, ZEW etc. bieten eine so genannte Entlastung bei den Entscheidungen des „Kunden“: Die Marken stehen für eine Qualität (in bestimmten Bereichen), so dass der Kunde auf die zu erwartende Leistung vertrauen kann und in eine Beziehung zur Einrichtung tritt. Markenmanagement wird im Europäischen Hochschul- und Forschungsraum eine der Aufgaben der kommenden Jahre sein.



Anlass des Marketings

Alltagsproblem oder strategische Einsicht?

Überwiegend sind es Einzelprobleme, die die Notwendigkeit eines strukturierten Marketings offenbaren.

→
Beispiele



„Einzelprobleme“ aus dem Alltag I.

Mein Problem	Beschreibung	Was kann ich machen?
Beschaffungsstrategie	Wie ist Geld aus Sponsoring und Fundraising zu erzielen?	Produkt + Sponsor abgleichen Institution + Sps.-Ebene prüfen
Mitgliedschaften	Alumni oder sonstige Zugehörigkeiten stärken = Mitteleinwerbung	Den Nutzen kommunizieren
Spende	...ist eine Form der Unterstützung (ohne Gegenleistung), weitere Formen sind....	bspw. Licensing, Sponsoring, Fundraising
Image negativ	Außenwirkung: Seriosität versus Populärauftritt verlangt nach Aufklärung der Forscher/Beweisen	interne Diskussion führen, Info auf „wissenschaftlichem“ Niveau
Kooperation	Wissenschaft & Wirtschaft: Was bietet die Forschung?	Image-Plus für Firmen <i>und/oder</i> Problem-Lösung
Alleinstellungsmerkmal	Wettbewerbsunterscheidung?	Lösungskompetenz darstellen
Industrieaufträge	Eigene Leistungsanalyse mit Kundenbedürfnis spiegeln: • Abgleich der Kompetenzen	umfassende Problemanalyse bei den Zielfirmen durchführen • Mittel: Anfragen/Recherchen
Aufgabenteilung	Akquisition + Marketing: Wer macht was?	interne Zielabsprache + Neigung
Internationalität	Hochschulmarketing im Bologna-Prozess: Kompatibilität BA/MA etc.	Firmenwünsche ermitteln HS-Angebote „radikal“ prüfen



II.

Mein Problem	Beschreibung	Was kann ich machen?
Sponsoring in Hochschulen	Steuerrechtliche Folgen: Was ist zu beachtet?	Kriterium „Betrieb gewerblicher Art“
Vermarktung	Aula und sonstige Hochschulräumlichkeiten bzw. Einrichtungen wie etwa Labore oder Leistungen von Rechenzentren sollen „vermietet“ werden – Ziel sind Einnahmen	Aufgabe: Leistungs- und Preisermittlung (im weiteren Sinne die wissenschaftliche Dienstleistung zu einem „Preis“ anbieten)
Wissenschaftsstadt oder auch Kulturstadt	Bezeichnung zahlreicher Kommunen aus Tradition: Was steckt dahinter? Welches Ziel wird verfolgt?	Darstellung des Vernetzungsgrades von Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zwecks Anwerbung
Drittmittel	Wissenschaftliche Forschungseinrichtungen zielen auf mehr Finanzmittel durch Auftragsabwicklung oder Projektmanagement ab. Wie komme ich an neue „Kunden“ heran?	Mittel: Firmen-Recherche, um auf neue Querschnittspartner zu kommen; dann die Unternehmen/ Themen in Bezug zum eigenen Leistungsspektrum setzen
Projekt-Partner	Organisation und Finanzierung nachgeordneter Veranstaltungen (Kunstausstellungen) sicherstellen.	Gegenleistung: Finanzierung der Ausstellung gegen Fachvortrag etc.
Lobby	Imageproblem bei Mittelgebern: Wie gehen wir auf die Partner zu?	individuelle und gesamtorganisatorische Direktansprache



III.

Mein Problem	Beschreibung	Was kann ich machen?
PR-Mittel	Veranstaltungsmanagement ist Teil des „Wissenschaftsmarketings“; verschiedene Inhalte verlangen nach Wahl des geeigneten Kommunikationsmittels	Abgleich des Inhaltes mit den zu erreichenden Zielgruppen <ul style="list-style-type: none"> • Falltest simulieren • Erfahrungswerte testen: Wer spricht auf was, bei welchem Thema an? • Mittel: Umfragen, Einzelgespräche
Rollenverteilung intern	Wieviel oder wie wenig Marketing ist nötig? Wer spricht wen an? Daraus entstehen Unsicherheiten, wie intern Aufgaben verteilt werden. <ul style="list-style-type: none"> • interner Workshop? • E-mail-News Marketing? • Best-Practice-Kommunikation? 	Nr. 1 spricht immer mit der Nr. 1! Achtung: Sachbearbeiter dennoch nicht übergehen, zumindest informieren über den „Weg ins Haus“, den Sie beschreiben möchten: <ul style="list-style-type: none"> • Leiter: Strategie, große Linie + Vertrag • Abteilungsleiter: operative Eckpunkte • Projektleiter: Detailarbeit
Sensibilität	Wie weit darf man bei der Lobbyarbeit gehen? Wo endet das berechtigte „Umwerben“ und wo wird es schließlich unseriös?	Grade der Einflussnahme intern abstimmen. Es darf nicht zu einem Konflikt führen, was die „Manager“ und „Wissenschaftler“ mittragen wollen/können.
Erweiterungsauftrag	Kann ich ergänzende Studie etc. meinem Kunden anbieten?	Ja! Bedarf erfragen und anbieten!!



Aktionismus + Marketing

Na gut, hat bisher funktioniert!

oder

Nein danke, es muss strategischer werden !

Aktionismus reicht:

Politisch kann ohnehin nur reagiert werden – Wissenschaftsmanagement ist hier die hoch entwickelte Form des Arrangierens mit unkalkulierbar wechselnden (vor allem politischen) Rahmenbedingungen.

Aktionismus reicht nicht:

Dann kann die Antwort nur in einem strategisch entwickelten Marketingkonzept liegen.



Anforderungen

Es werden für ein strategisches Marketing benötigt...

1. **Expertenwissen:** Instrumente, Wege, Tipps, wie wir die eigenen Mitarbeiter (Administration, Management und Forscher, Dozenten etc.) für ein aktives Werben/Engagement der Hochschule/Forschungseinrichtung gewinnen können
2. **Konzeption:** Grundlagenarbeit, wie z.B. Partnernetzwerke, Kooperationen mit welchen Maßnahmen promoviert werden können; Techniken des Marketings
3. **Bedarfsanalysen:** Kundenansprache zur Erstellung einer „empirischen Basis“, was im/in Markt/Märkten gewünscht wird
4. **Vermittlungsgeschick:** In den Einrichtungen lernen, wie die unterschiedlichen Erfahrungen vernetzt werden können; Homogenität (externes Bild) trotz interner Heterogenität der Bereiche (z.B. Institute in Hochschulen) sollte erreicht werden!



Marketing

ist eine zentrale Leitungsaufgabe, diese Aufgabe liegt aber nicht nur bei der Leitung, denn...

Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die **bewusste Führung** des gesamten Unternehmens **vom Absatzmarkt** her.

Das heißt: Der **Kunde** und seine **Ansprüche** sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im **Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns**, um so unter Käufermarkt-Bedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern. sic

(Jochen Becker: Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München 1998)



Marketing ist eben keine einzelne Disziplin...

Marketing ist...ein Führungskonzept.

Im Gegensatz zu Produktion, Einkauf, Forschung und Entwicklung ist Marketing `everyone's business'.

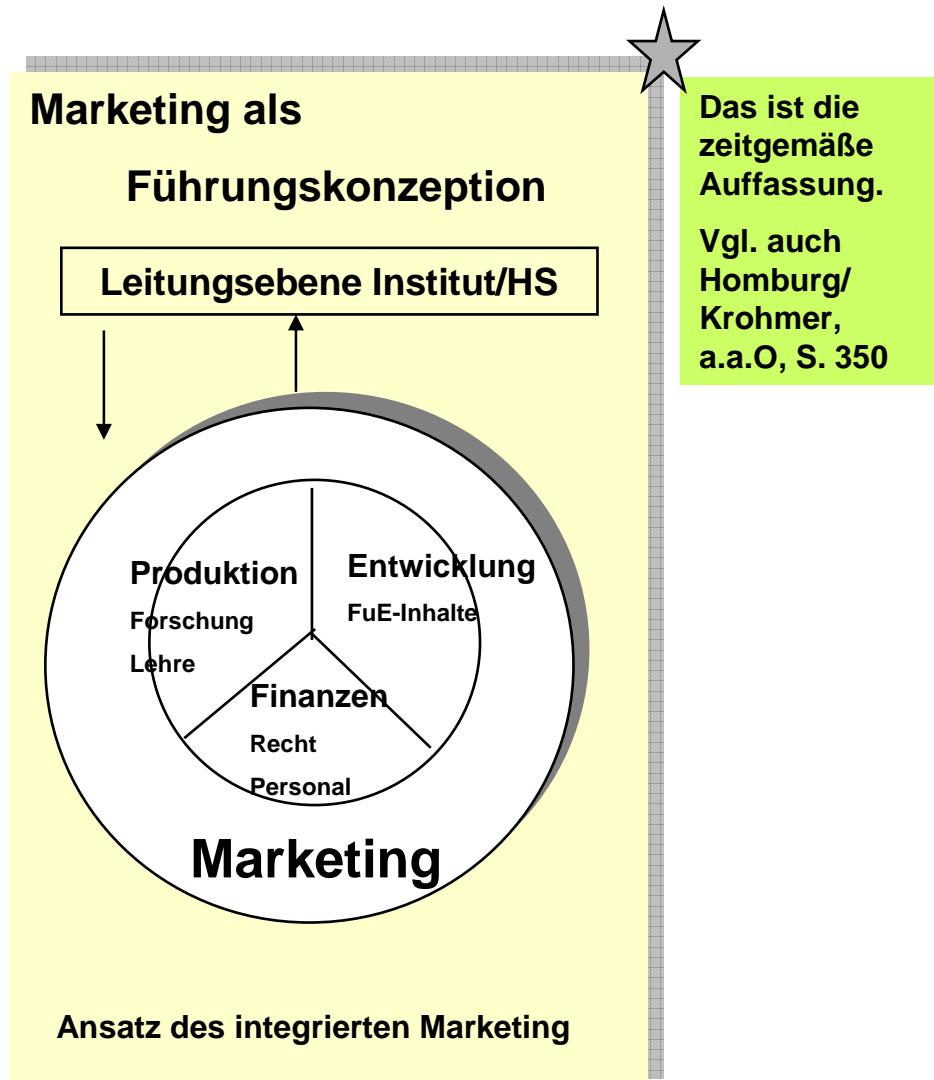
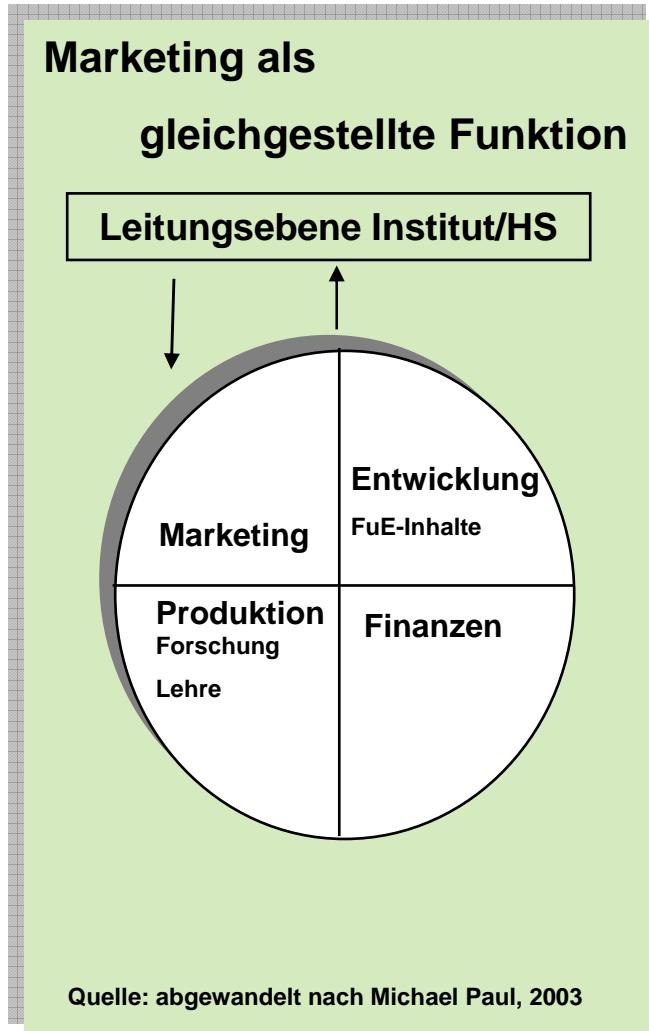
Jeder Mitarbeiter ist gezwungen, all seine Aktivitäten an den Erfordernissen des Marktes auszurichten und gegen die eigenen Gewinnerwartungen des Unternehmens auszubalancieren.

Um wirklich effizient zu sein, benötigt Marketing den vollen Support des Top Managements.

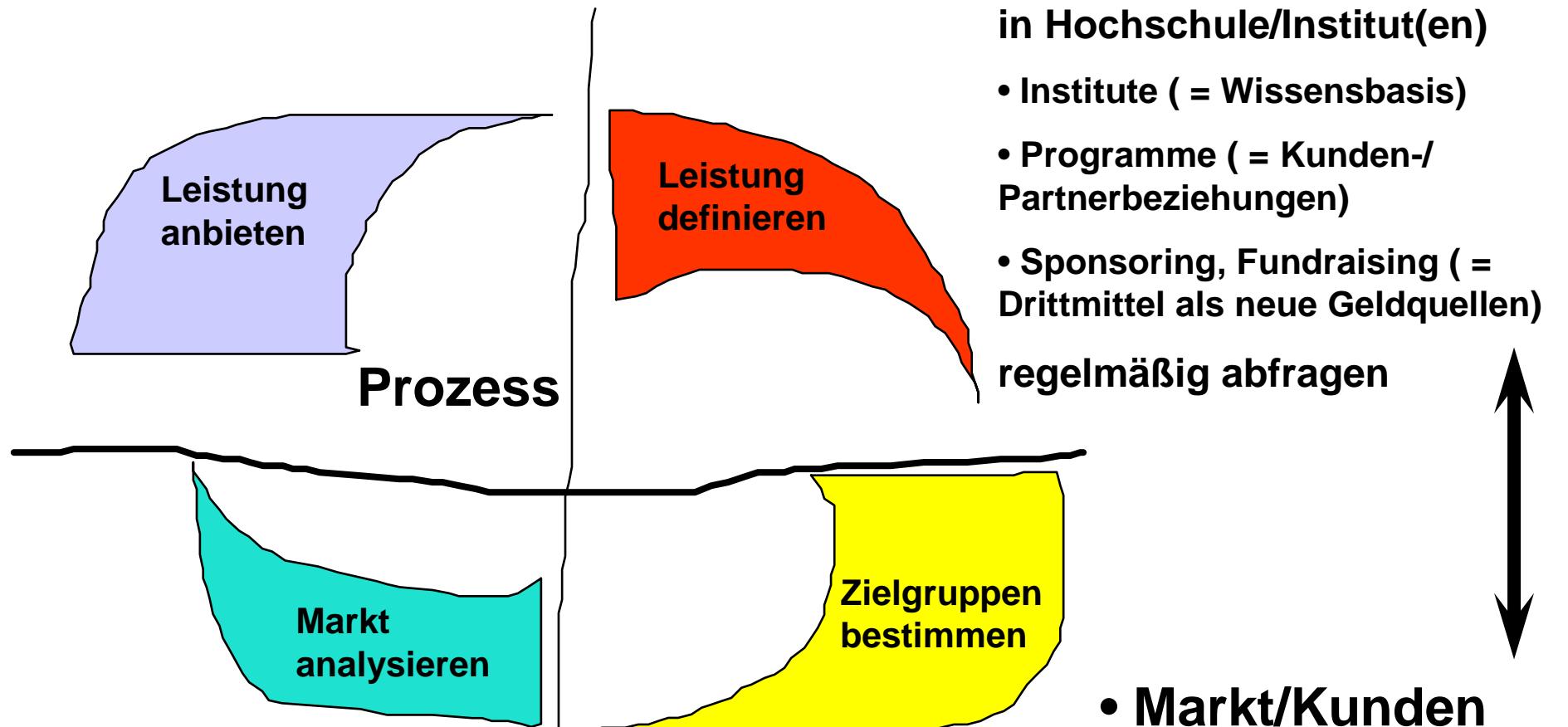
(Michael Paul: Wie verändert sich das Marketing Management bis zum Jahr 2010, in: Die Zukunft des Managements. Perspektiven für die Unternehmensführung, hrsg. v. Deutschen ManagerVerband e.V., Zürich/Singen 2003)



Marketing in zwei Funktionstypen



Marketing als Prozess verstehen



Quelle des Modells: Marketing-Netzwerk
der Fraunhofer Gesellschaft 2002



Marketing

und die Leit-Fragen konkret...

1. Kundennutzen identifizieren

was weiß ich darüber? (Mittel: CRM – Customer Relation Management (Erweiterung – Electronic = E-CRM), Call Center, One-to-One-E-Commerce, Business Intelligence, Befragungen etc.)

2. Kundennutzen produzieren

was biete ich mit welchem Nutzen an? (Mittel: Test der Lösungskompetenz der FuE-Produkte im Partner- Kundenworkshop / so genanntes „Kundenparlament“)

3. Kundennutzen kommunizieren

wie rede ich über meine Leistung? (Mittel: Presse, Online-/ Offline-PR, One-to-One-Zielgruppen Ansprache z.B. mit Mailings)

4. Kundenerwartung erfüllen

wie vertreibe ich meine FuE-Leistungen? (Mittel: Transferinstrumente und -wege den Kunden anpassen wie z.B. Events, Messen, „digitale Plattformen“ etc.)



**Marketing
benötigt
ein Produkt!**

Ist Wissen ein Produkt?



Jein,

**Wenden wir es deshalb anders: Eine
Dienstleistung ist ein Produkt und
Wissen ist der Kern der
Dienstleistung!**



Marketing von Dienstleistungen

Produktbegriff ist nicht auf **materielle Absatzobjekte** beschränkt,
auch bei Dienstleistungen spricht man von einem Produkt

Kriterien des Produktbegriffs bei Dienstleistungen sind:

1. Immaterialität

= fehlende Greifbarkeit und Flüchtigkeit

2. Mitwirkung bzw. Einflussnahme durch den Kunden

= Abhängigkeit des Erfolges von dessen Engagement

3. Geringe Möglichkeit der Standardisierung

= Bei der Definition von Dienstleistung handelt es sich um ein Produkt, das auf dem Markt als Leistungsversprechen angeboten wird; es wird mit mindestens einem externen Faktor (Ressource) „immer wieder neu“ erbracht.

Definition Produkt nach Peter Kotler: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1989

Unter einem Produkt wird ein Objekt verstanden, das auf einem Markt zum Erwerb, Gebrauch oder Konsum angeboten wird. Das Produkt stiftet mit seinen Leistungsmerkmalen einen vom Verwender erwarteten Nutzen. (sic Kotler)



Dienstleistungstypen

nach: Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. (FIR)

Es gibt sieben Dienstleistungstypen (I-VII)

Unterschiede liegen in:

- dem Standardisierungsgrad
- den eingesetzten Ressourcen
- dem Objekt der Dienstleistung
- der Rolle des Kunden bei der Leistungserbringung

Vergleiche mit:

Jaschinski C.: Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen, Aachen 1998; zitiert nach: Holger Luczak, Walter Eversheim (Hrsg.): Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Forschungsdienstleistungen. Der gezielte Einsatz von Marketinginstrumenten zur praxisgerechten Aufbereitung von Forschungsergebnissen, Aachen 2002

Ergebnis für die Wissenschaft: Dienstleistungstyp II

- = Der „Dienstleistungstyp II repräsentiert Leistungen, deren Effekt die Umsetzung bzw. Wandlung von Informationen darstellt (Forschungs- und Entwicklungsleistungen). Sie sind durch eine geringe Beteiligung des Kunden am Dienstleistungsprozess gekennzeichnet.“ (Quelle Seite 17)



Lehr- und Forschungs-Dienstleistung als „Professional Services“ verstehen

Ergänzende Studie des Fraunhofer Institutes Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) beschreibt so genannte Dienstleistungs-Cluster

Kriterien der „Professional Services“ in diesen Clustern:

- **variantenreiche Dienstleistungen**
- **geringe Standardisierungsmöglichkeit**
- **Leistung (direkt) am/im Kunden-Produkt**
- **Umsetzung und Wandlung von Informationen**

Fähnrich, K. P., et al.: Service Engineering – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, Stuttgart 1999; zitiert nach: Holger Luczak, Walter Eversheim (Hrsg.): Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Forschungsdienstleistungen. Der gezielte Einsatz von Marketinginstrumenten zur praxisgerechten Aufbereitung von Forschungsergebnissen, Aachen 2002

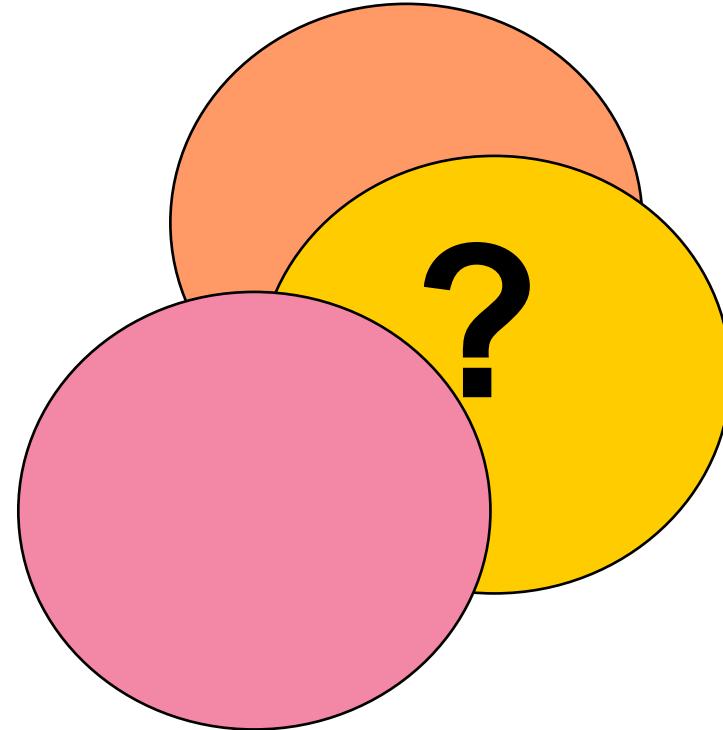
Ergebnis für Science-Strukturen:

- = Die Dienstleistung des FuE-Transfers basiert auf der Weiterleitung von Wissen, Information und Anwendung, eine hohe Kontaktintensität sowie eine begrenzte Standardisierungsmöglichkeit charakterisieren das/die Produkt(e). Marketing besteht hier wesentlich in der positiven Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit), dass die „Leistungsversprechen“ im Markt glaubhaft wahrgenommen werden, um „neue Absatzfelder“ zu generieren.





Was erleichtert
die Wahl einer
wissensintensiven
Dienstleistung?



Wenn das Marketing bei Wissensprodukten die Aufgabe hat, ein *Leistungsversprechen* abzugeben, dann kommt der **Marke** und deren Ausprägung für Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine entscheidende Rolle zu.



Dienstleistung als Marke

Kernforderung: Werthaltigkeit

Ergänzung
Marke als
Qualitätssiegel

Hermann Simon:

„...undifferenzierte Produkte haben immer weniger Chancen.“ (S. 54)

Hermann Simon: Preisfrage – Interview mit der Zeitschrift brand eins, in: brand eins, Heft 2/2003, S. 52-55.

Es gibt drei Reaktionsarten auf „Billiganbieter“:

1. Wert-/Preismodell bewahren (hohe Erfolgschance)
2. Aufbau einer billigeren Zweitmarke neben der Traditionsmarke (problematisch)
3. Völlige Neuausrichtung (sehr teuer, gelingt selten)

Konsequenzen aus Sicht des Wissenschaftlers und Unternehmensberaters Hermann Simon (Simon Kucher & Partner, Bonn) für die Science-Strukturen:

„Für die Preis- (und Wert-, Anm. d. Red.) findung von Wissensprodukten werden Marken deshalb sehr wichtig sein.“ (S. 54)



Festzuhalten ist

Eine Marke bietet eine „Entlastungsfunktion“

Man vertraut, denn man weiß, was unter der Marke als Qualitätssiegel zu erwarten ist:

Zum Beispiel Studienqualität,

Forscherkarrieren und -bedingungen sowie

Drittmittelchancen etc.

Diese „Leistungsversprechen“ werden dann bei einer **Marke** in Bildung und Forschung unterstellt und nicht in jedem Fall beim Eingehen der Beziehung (in aller Konsequenz) geprüft.



Merkmale und Wege zur Marke

Rollen der Marke:

Markierung oder Herstellernachweis

Kennzeichen mit Rechten + Pflichten

Bild im Kopf der Kunden

Weg zur Marke:

Markenstrategie entwickeln!

Einzelmarke (1 Marke, 1 Leistung, 1 Versprechen)

Markenfamilie (Produktgruppen im Verbund entwickeln)

Dachmarke (alle Leistungen unter eine Marke stellen)

Mehrmarke (mehrere Marken auf spezielle Leistungsbereiche konzentriert)

Markentransfer (Übertragung Imag auf andere Angebote)

Tandemmarke (kombinierter Einsatz i.S. einer Doppelmarkierung z.B. Lizenzen)

Identität + Image:

Markenidentität = „gleiches Gesicht“ in allen Bereichen zeigen

Von der Markenidentität, durch Kommunikation zum Markenimage + Reputation gelangen

„Da es fast unmöglich ist, diesen ‘Kommerz-Gegnern’ (i.d. Wissenschaft, Anm. d. Red.) klarzumachen, dass Marketing nicht nur der Gewinnmaximierung dienen muss bzw. dient, ist es einfacher andere Konzepte zu verwenden. Das Konzept vom Image und Reputation ist ideal: Es gilt für Organisationen und Einzelpersonen gleichermaßen und ist den Forschern, die meist selbst auf ihre Reputation achten, vertraut.“

Julia Gerhard: Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar-Köln 2004, S. 252



III. Marketinginstrumente

Zusammenspiel zwischen den Werkzeugen des Marketings

- Marketinginstrumente
- *Unmittelbarkeit* beim Marketing versus *Mittelbarkeit* beim Instrument der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Checklisten: Faktoren des Marketings

Wenn das Marketing als ein wichtiges Führungsinstrument wissenschaftlicher Einrichtungen verstanden wird, dann ist ein Blick auf die verfügbaren Instrumente sinnvoll.

In jedem Fall ist es das Ziel jeder Marketing betreibenden Institution, die dauerhafte Existenz der Einrichtung zu sichern. Hierbei spielen unmittelbar wirkende Instrumente (wie Kundenbefragungen, Direkt-Mail-Ansprachen, persönliche Gespräche mit Zielgruppen etc.) eine ebenso entscheidende Rolle wie die so genannten mittelbar wirkenden Werkzeuge. Unter diesen letztgenannten wird beispielsweise die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verstanden. Denn sie richtet sich zunächst an Mittler (z.B. Redaktionen), die über ihre Wege (Medien) wiederum die erwünschten Zielgruppen erreichen. Sich über die verschiedenen Chancen der Wirkungstiefe wie auch der erforderlichen Vorgehensweisen im Klaren zu sein, ist sehr wichtig, um erfolgreich Marketing zu betreiben.

Es wird davon ausgegangen, dass in wissenschaftlichen Einrichtungen verschiedene Stellen/Personengruppen Marketing betreiben. Dafür ist die Heterogenität zum Beispiel einer Hochschule verantwortlich: es gibt Auslandsämter neben Pressestellen, Transferstellen arbeiten mit Marketinginstrumenten ebenso wie Fundraisingbüros oder Alumni-Stellen. Im Vergleich zur üblichen Firmenpraxis, die sehr viel strikter das Marketing koordiniert, liegt darin eine strukturelle Schwierigkeit. Da diese prinzipiell nicht aufgehoben, nur abgemildert werden kann, sollen kurze Checklisten beispielhaft zu zeigen, welche Fragen intern zu beantworten sind, um ein strategisch und operativ schlüssiges Marketing auf- bzw. auszubauen.

Zum Verhältnis zwischen Marketing und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit folgender Zusatz: In der Literatur und Praxis können zwei Lager unterschieden werden. Das eine versteht Marketing sozusagen als ein integriertes Management-(Führungs-)Prinzip, das überwölbend die PR als ein ihr zugeordnetes Instrument versteht. Der wesentliche Grund liegt darin, dass nach diesem Verständnis die PR zwar eine dialogorientierte Kommunikation (intern/extern) betreibt, aber nicht wirklich in die inhaltliche Entwicklung von Produkten, Angeboten etc. eingebunden ist. Das zweite Lager argumentiert, dass die PR eigenständig zu sehen ist und die Anliegen der Wissenschaftseinrichtungen den Mittelgebern, Kooperationspartnern etc. eigenverantwortlich vermittelt, da ohnehin kein echter Markt (und somit keine Grundlage für ein Marketing) in Bildung- und Wissenschaft besteht. (ML folgt der ersten Variante).



Marketing Instrumente grob skizziert

Einsatz zur Beschaffung (zum Beispiel Finanzen)

Drittmittelakquisition, Fundraising, Spende, Licensing, Patente

Sponsoring-Aktivitäten

Public-Private-Partnership-(PPP)Maßnahmen/-Aktionen

Staatliche Zuwendung/Zuschüsse

...zum Absatz (zum Beispiel Vermittlung von Angeboten)

Mitarbeiter-Kommunikation, persönliche Kommunikation, Multi-Media-Kommunikation

Event-Marketing, Messen, Kongresse, Verkaufsförderung, Alumni

Direktwerbung (print & online), klassische Media-Werbung

...zum Public Marketing (zum Beispiel politische Kommunikation)

Lobbyismus, Public Relation (Entscheiderkommunikation z.B. in Unternehmen etc.), Presse

parlamentarische Abende, Büros in politischen Entscheidungszentren

Beratungsrollen/Vorträge etc. für Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur



Systematik der Marketinginstrumente

Instrumentalbereich	Charakter	Ausprägung in Bildung + Forschung
I. Angebotspolitik • Fokus Produkt (inkl. Preis)	Beschreibung der Leistungen des Produktes und dessen Nutzen • Produkte: z.B. Medizintechnik • Dienstleistungen: Genomanalyse Hier spricht man von der <u>Produktleistung</u> im Markt, die die Bandbreite vom Programm bis zum Preis abdeckt	Beispiel MBA-Studiengang • Inhalt • Struktur und Betreuung • Qualifikation und Chancen • Preis
II. Distributionspolitik • Fokus Absatzwege	Beschreibung der Präsenz in den ausgewählten Märkten, damit ist auch die Verfügbarkeit gemeint • Absatz-/Vertriebsorganisation • Absatzlogistik Hier spricht man von der <u>Präsenzleistung</u> im Markt	Beispiel optimiertes Chip-Design • Lieferung <i>in time</i> • Lieferung nach individuellen Wünschen
III. Kommunikationspolitik • Fokus Werbung	Beschreibung des Images eines Produktes • Verkaufsförderung • Public Relation, Presse Hier spricht man von der <u>Profilleistung</u> im Markt	Beispiel BA-/MA-Studiengänge • <i>Drop out</i> (positiv) • Firmen + Absolventen gerecht

Dieses 3er-System hat den Vorteil, dass drei klar abgrenzbare „Marketing-Instrumentalbereiche“ unterscheidbar sind. Vorteil: Alle drei stehen für spezifische Teilaufgaben/-leistungen im Markt und können schwerpunktmäßig bearbeitet werden. Vgl. auch Becker a.a.O., S. 486ff. Es gibt auch ein 4er-System: Dabei werden Produkt + Preis getrennt. Da aber ein Produkt nie ohne dessen Preis kommunizierbar ist, bringt diese Trennung nicht mehr.



Marketing

benötigt das Instrument der
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PuÖ)...

Zu
vertiefendes
Beispiel

...aber eine Unterscheidung zwischen Marketing und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig. Denn die PuÖ

1. spricht nicht unmittelbar die Endkunden an.
2. vermittelt in den Zielmärkten Ergebnisse, Strategien (Firmenphilosophien) etc. ohne individuelle Nutzeransprache (Kunde).
3. kann nur eine direkte Kommunikation mit Multiplikatoren (Meinungsbildnern in den allgemeinen Medien und/oder Fachmedien) aufbauen und pflegen. Die Verbreitung geschieht dann durch die Multiplikatoren selbstständig. Die Öffentlichkeit wird somit nur indirekt aus Sicht der Bildungs- und Wissenschaftseinrichtung erreicht.



Marketing

bedient sich der begleitenden Presse- und Öffentlichkeitsarbeit u.a. mit den Instrumenten...

- Pressemeldung/-artikel
- Pressekontakt (Konferenz, Hintergrundgespräche, Einrichtungsbesuche, Presse-Begleitung etc.)
- Kooperation „Medien und Einrichtung“ (aktuelle Themengespräche, Talk Show, Kulturnacht, Wissenschaft im Dialog, Public Understanding of Science etc.)
- übergreifende Medienarbeit (Cross media), d.h. Inhalte werden über alle verfügbaren Wege je nach Zielgruppen vermittelt - print, online, Rundfunk/TV, Fachbeilagen, SMS-Ticker etc.
- Medientraining für Bildungs- und Wissenschaftsvertreter (Ziel: „kurz und knapp die Botschaften vermitteln“; Bspl. DFG-Angebot)
- „Aufsatteln“ – passende Firmen finden und gemeinsam auftreten



Marketing

grenzt sich von der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ab
durch das Kriterium der...

direkten und unmittelbaren Ansprache des Kunden/der Kundengruppen ohne eine dazwischen geschaltete Vermittlungsinstanz.

Über die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird die gewünschte Zielgruppe mittelbar, über eine Vermittlungsinstanz (Multiplikatoren = Redaktionen, Journalisten, Verbände etc.) erreicht.

These: Online- (Internet/Mail) Kommunikation mit Redaktionen ist Pressearbeit – eine direkte Online-Ansprache des Endkunden gehört zum Marketing!

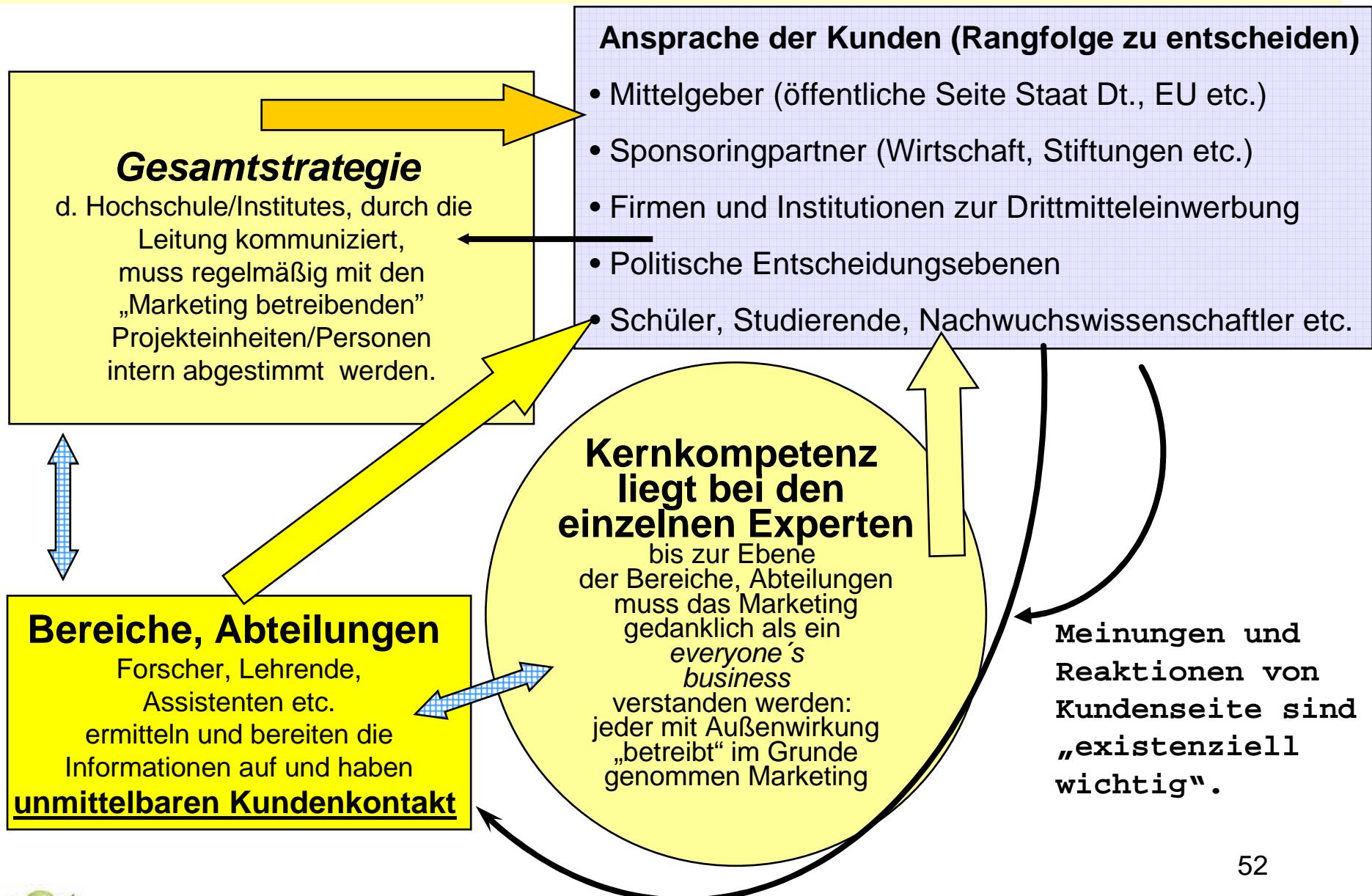


Was wäre wenn...

...man noch einmal ganz von vorne anfangen und ein Marketing intern aufbauen könnte?



Modell Marketing in einem Institut (Wie verlaufen idealtypisch die Kommunikationswege?)



Bitte verstehen Sie die nun folgenden Seiten als Orientierung.

Strukturieren Sie interne Gespräche nach den grob definierten Unterpunkten des Marketings und verfeinern Sie diese dann nach Ihren individuellen Gegebenheiten.



**Stellen Sie sich
Fragen zu...?**

Marketingfaktoren

Bedeutung im Außenverhältnis
ohne Rangfolge

**Produkt: Forschung
und Lehre**
Leistungsfähigkeit
Produktgestaltung?

Preis
vernünftig aber
Kostendeckend?

Qualität
Verlässlichkeit?

Programminnovation
attraktive Inhalte?

Service
Verfügbarkeit
Leistung am Kunden?

Auftreten
Mitarbeiterverhalten?
Mitarbeiterqualifikat.?

Flexibilität
Schnelligkeit?
Bindung an Abnehmer?

Kooperationen
Verbundkompetenz in
Partnernetzwerken?

**Kundenurteil/ bzw.
-nutzen**

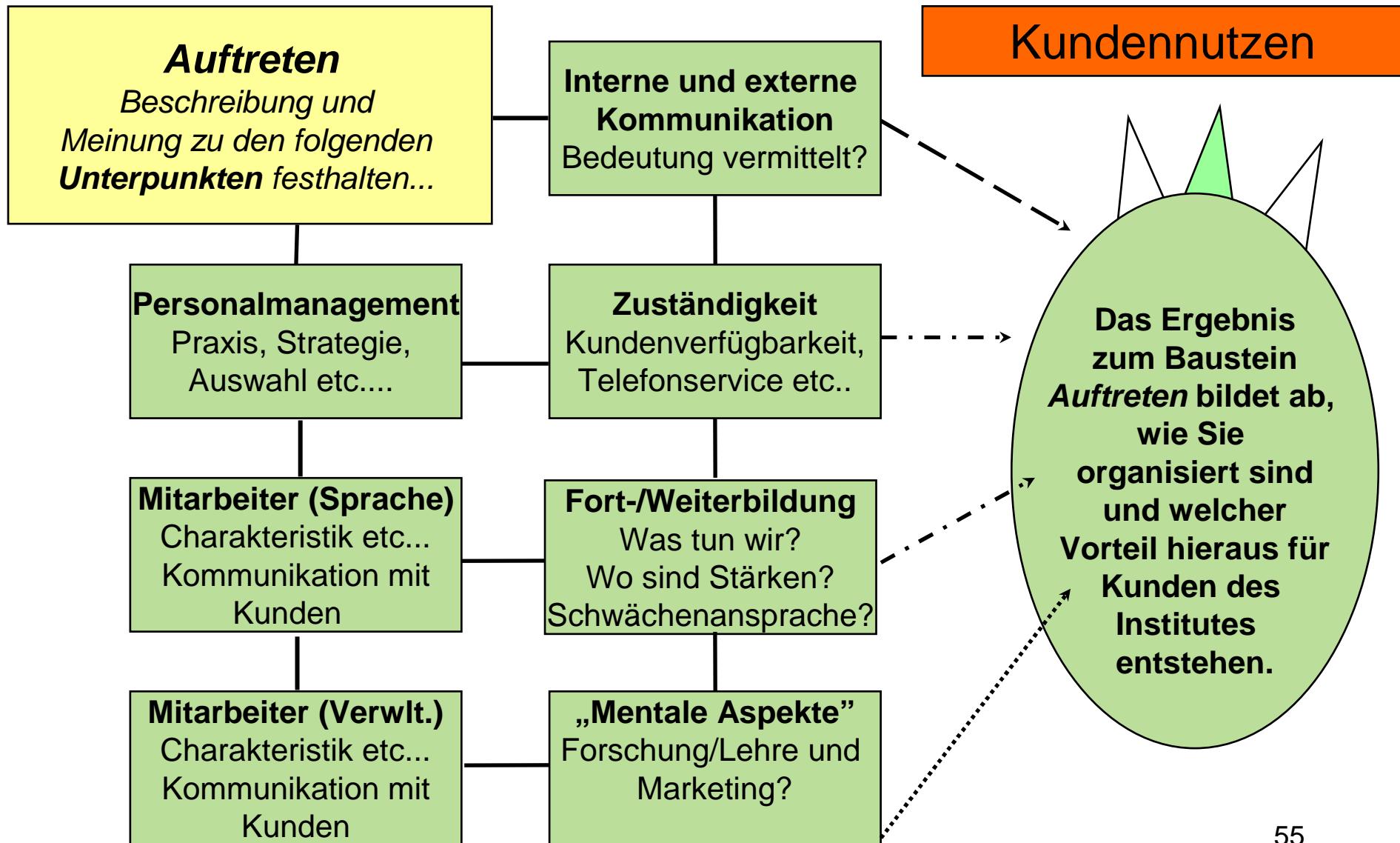
Eindrücke und
Erfahrungen werden
entweder einzeln
oder in Summe
gewonnen und
begründen das
Kundenurteil

Kommunikation
Pressearbeit und PR,
Werbung, Direktmarketing,
Sponsoring,
Neue Medien etc.



Praxisarbeit für jeden Projektleiter

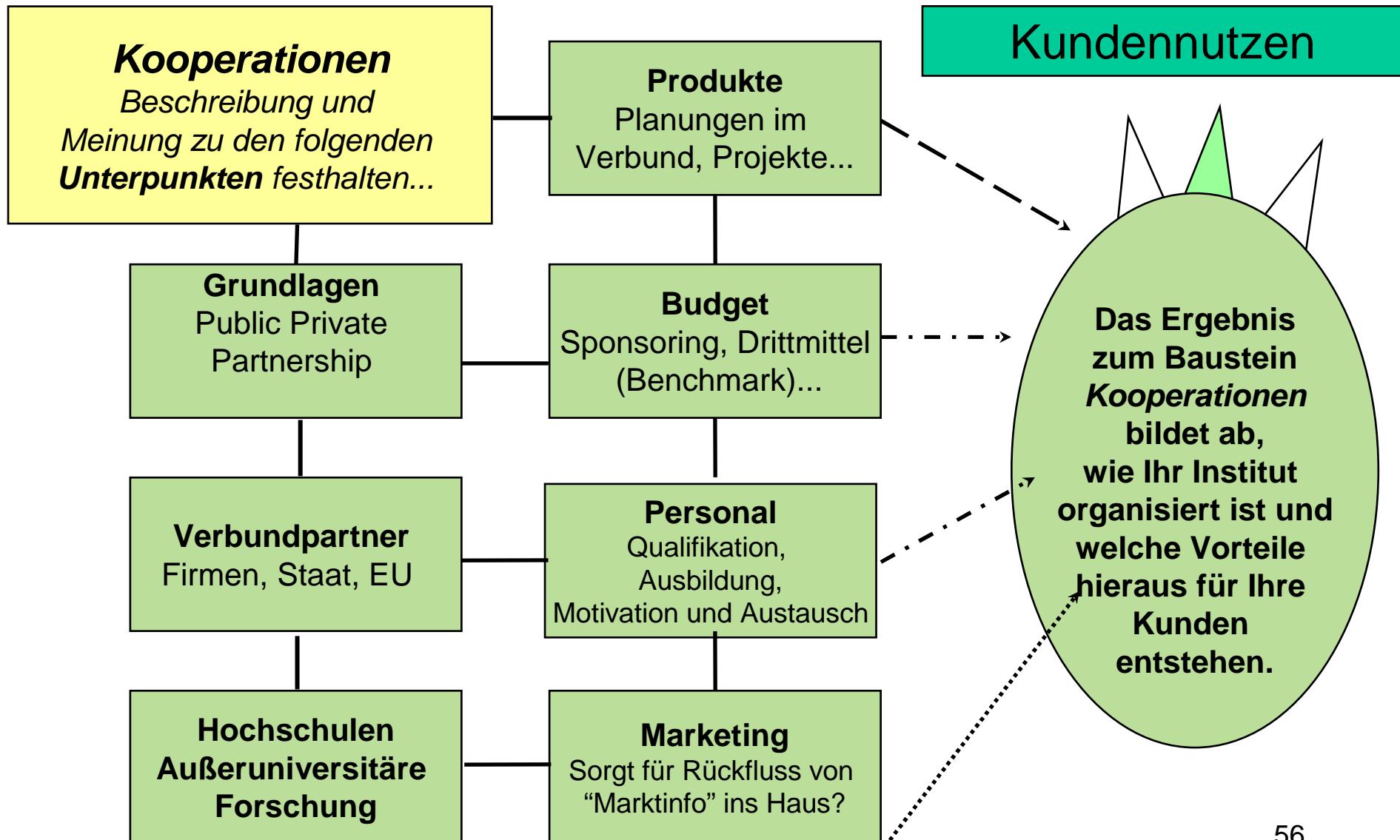
Beispiel *Auftreten* als Marketingfaktor



Praxisarbeit für jeden Projektleiter

Beispiel *Kooperationen*

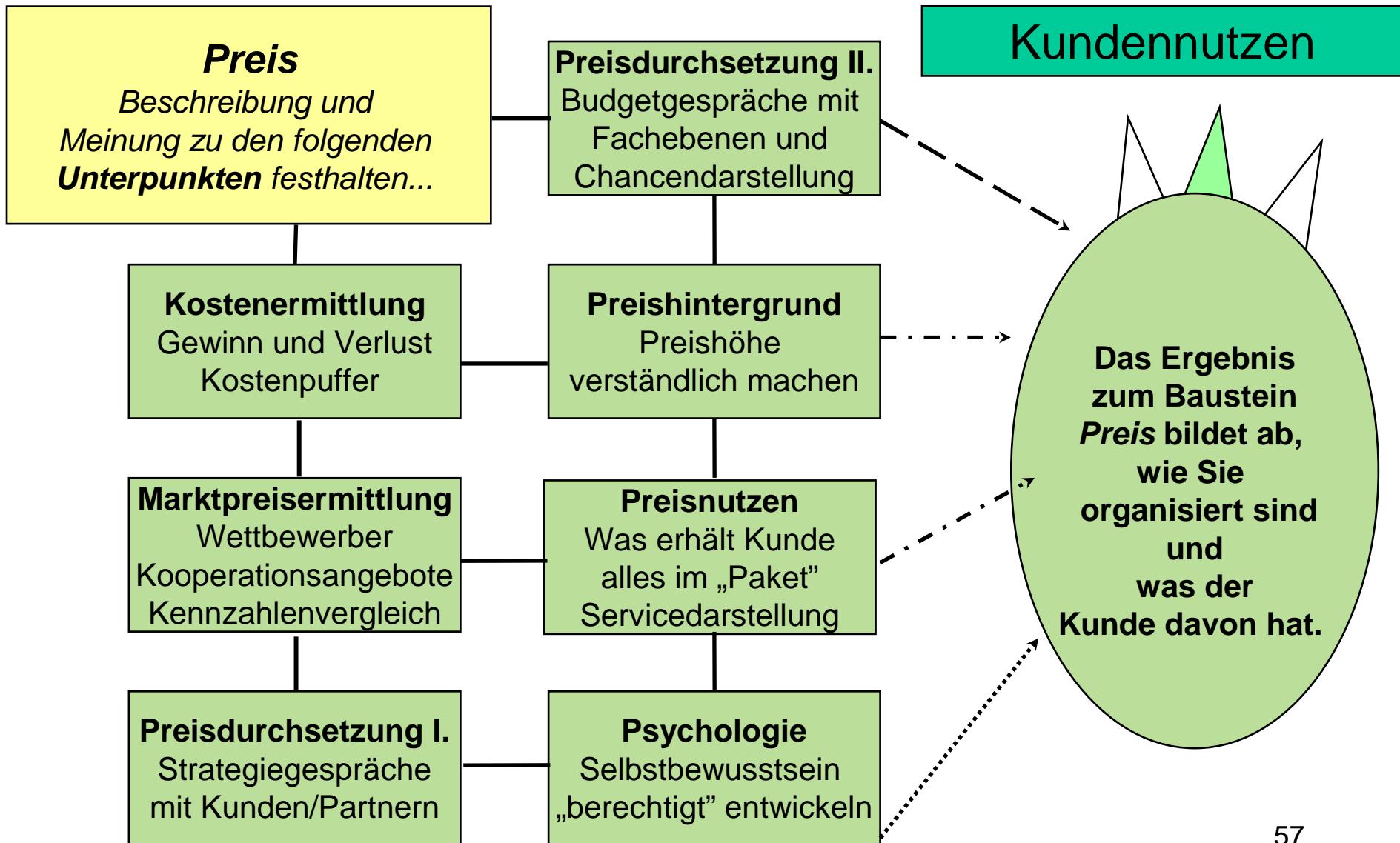
als Marketingfaktor



Praxisarbeit für jeden Projektleiter

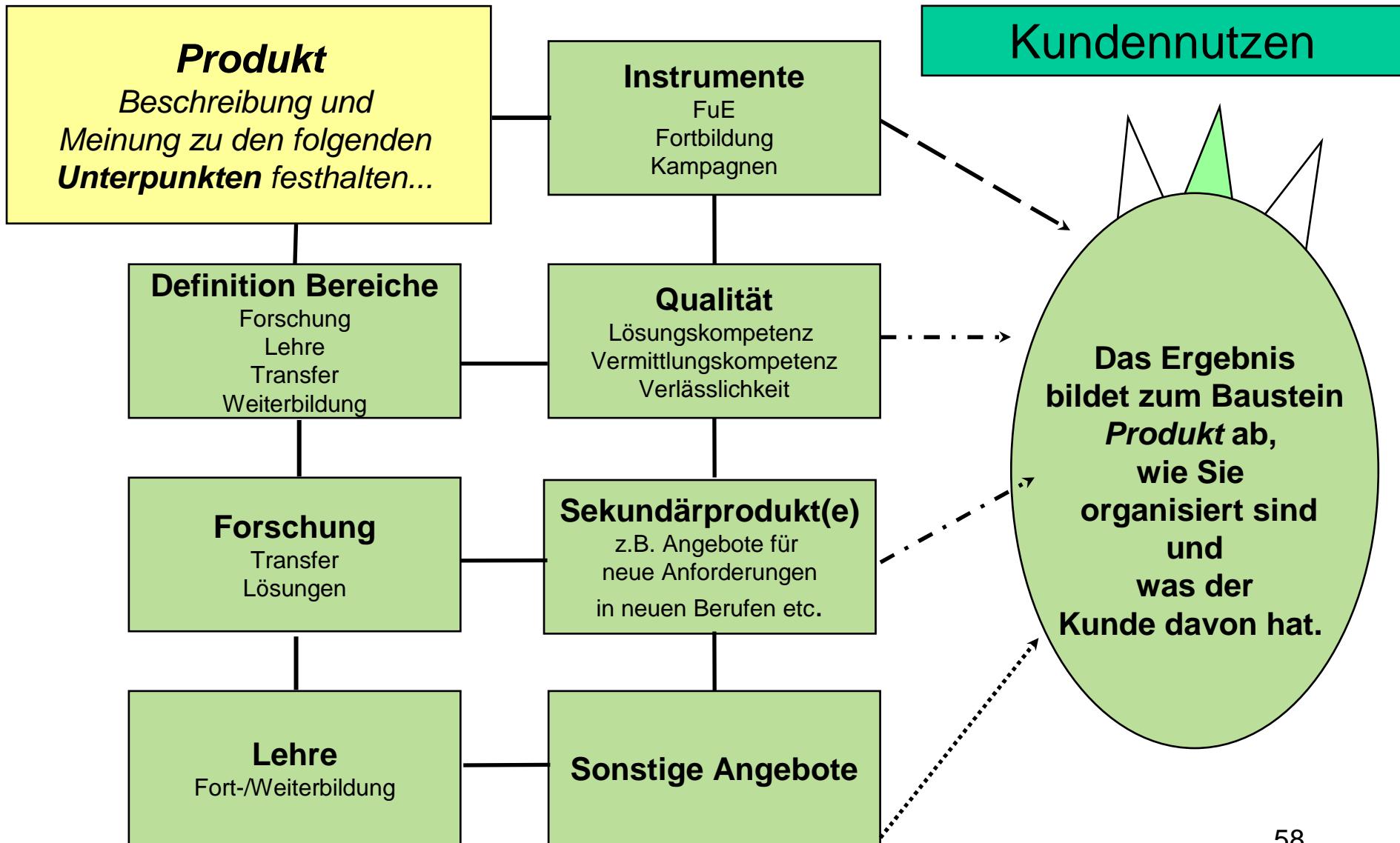
Beispiel *Preis*

als Marketingfaktor



Praxisarbeit für jeden Projektleiter

Beispiel *Produkt* als Marketingfaktor



Lobbyismus – für Bildung & Forschung ?

**Ja, denn dieses Instrument zur
Interessenvertretung gewinnt an Bedeutung.**

**Vorschlag – Lobbyismus als eine besondere
Form eines Direktmarketings nutzen!**



Beispiel: Lobbyismus

Eine Sonderform des Direktmarketings

1

System Bildung + Forschung

Definition: Lobbyismus

„...Er bezeichnet das Bestreben von Interessengruppen durch ihre Beauftragten (Lobbyisten) über die Abgeordneten und maßgebenden Personen in der Exekutive auf Gesetzgebung und Verwaltungs-praxis im Sinne ihrer Ziele und Wünsche Einfluss zu gewinnen...“

Carl Creifelds: Rechtswörterbuch, 17. Auflage, München 2002, S. 876.

Anderer Ansicht ist Sean McCarthy, Präsident von Hyperion Ltd., irischer EU-Consultant: Er spricht eher von Briefing in Bezug auf eine Brüsseler Interessenvertretung in Bildung + Forschung:

„Lobbying is an American concept. In Brussels it is better to describe the process as briefing.“ Zitiert nach Science, 15.04.2005

2

Die Wissenschaft erkennt den **Bedarf**: Vgl. u.a. die Zunahme der Parlamentarischen Abende in Berlin und Brüssel. Es wird erkannt, dass der Stellenwert von Bildung, Wissenschaft + Forschung politisch vermittelt werden muss, um die Existenz (Sicherung der Grundmittel) zu garantieren. Die Entwicklung einer individuellen Lobbystrategie vollzieht sich ähnlich dem grundsätzlichen Vorgehen des Marketings. Es kann der Lobbyismus als eine Sonderform des Direktmarketings verstanden werden. Denn hierbei werden alle Marketingkriterien, die bei einer unmittelbaren Ansprache der ausgewählten Zielgruppen erforderlich sind, erfüllt.

EU, Bund, Länder

Rahmenbedingungen sind Ergebnis eines politischen Entscheidungsprozesses

3

Institutionen benötigen:

- Lobbystrategie
- Lobbymaßnahmen
- Erfolgsbewertung

Strategieentwicklung und Planung sowie Durchführung operativer Schritte

Ausgangslage



Lobbyarbeit als Direktmarketing

Ermittlung der Kundenprofile am Beispiel
Mittelgeber (öffentlich) durch interne Fragen

Vorschlag zum praktischen Vorgehen ohne Rangfolge

Ausgangsfragen

Was erwarten unsere Mittelgeber?
Wie erfüllen wir dies?
Wie müssen wir die Verwendung von Mitteln darstellen?

Institutionelle Förderung

Was erreichen wir mit den kalkulierbaren Mitteln?
Wie sieht unsere Mittel-/Ergebnisrelation aus?

Verbundarbeit und Drittmitteleinwerbung

Wo tragen wir in Verbünden zu guten Ergebnissen bei?
Höhe des Drittmittelanteils?

Personal

Wie sichern wir die hohe Fachkompetenz?
Wie motivieren wir Mitarbeiter?
Art des Belohnungssystems?

Management

Wie sind wir aufgebaut?
Projektmanagement?
Wie lösen wir behindernde Rahmenbedingungen?

Innovationsmanagement

Haben wir Beispiele, wie Inhalte/Programme – auch durch Partner verwirklicht – von uns initiiert wurden?

Kommunikation

Wo tragen wir zur Vermittlung zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bei?

Wettbewerb

Wie stehen wir im Vergleich zu....?

Kundenurteil Mittelgeber:

Mindestens zwei Besuche pro Jahr ansetzen, um die Arbeit zu kommunizieren; regelmäßig auch den zuständigen Referenten einladen und Pressekonferenz zusenden – Achtung: Sie haben die „Informations-Bringschuld“

Die Ergebnisse müssen von zwei Projektverantwortlichen verfasst und „neutral“ geprüft/gegengelesen werden; daraus wird ein Leitfaden für den Kunden gefertigt

Bedenken Sie: Qualitätsprüfung möglichst nicht nur von der Projektleitung durchführen lassen!!!



Literatur I

(geordnet nach sachlichen Kriterien)

Allgemeine Marketinghilfen

Jochen Becker: Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Auflage, München 1998

Dave Patten: Successful Marketing for the Small Business, 5th edition, London 2002

Michael Paul: Wie verändert sich das Marketing Management bis zum Jahr 2010, in: Die Zukunft des Managements. Perspektiven für die Unternehmensführung, hrsg. v. Deutschen ManagerVerband e.V., Zürich/Singen 2003

Thomas Biermann: Dienstleistungsmanagement, München – Wien 1999

Peter Kotler: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1989

Christian Homburg/Harley Krohmer: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003 (sehr zu empfehlen als Lehrbuch)

Hedwig Kellner: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten, München Wien 2000 (gute Hilfe zum Moderationstraining)

John P. Kotter: Wie Manager richtig führen, München Wien 1999

Philip Kotler: Marketing Management, 11th edition, New Jersey 2003



Literatur II

Marketing Vertiefung

Adrian Sargeant: Marketing Management for Nonprofit Organisations, Oxford 1999
(sehr gut zum Überblick der Probleme des Non for Profit-Bereichs beim Marketing)

Jeff Grout, Sarah Perrin: Recruiting Excellence. An insider's guide to sourcing top talent, Maidenhead 2002 (sehr gut zum Faktor Intellectual Capital nutzbar)

Henning Escher: Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. System-theoretische Grundlegung und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld, München 2001 (sehr empfehlenswerte Darstellung, wenn insb. Hinweise zu einem wissenschaftsadäquaten Marketingansatz benötigt werden; hier wird auch überzeugend gezeigt, bis zu welcher Grenze man einen betriebswirtschaftlichen Marketingansatz in Lehre und Forschung treiben darf oder kann)

Julia Gerhard: Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar-Köln 2004 (die Konzeption einer Hochschulmarke ist – so der Wert des Buches – auch auf andere wissenschaftliche Einrichtungen übertragbar. Am Beispiel der Universität wird gut gezeigt, wie die intern disparate Organisation in Zeiten des Wettbewerbs und wettbewerblicher Verteilungssysteme ein nach außen tragfähiges Bild, im günstigen Fall eine Marke, abgeben muss)

John Berry: Tangible Strategies for Intangible Assets. How to Manage and Measure Your Company's Brand, Patents, Intellectual Property, and Other Sources of Value, New York, 2005 (gute Einführung zum neu aufkommenden Thema des Managements nicht-sichtbarer Werte; daraus folgende Bewertungskriterien und Verfahren werden künftig für wissenschaftliche Einrichtungen interessant sein)

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart 2004 (gute Ergänzung zum Thema Intangible Assets in Verbindung mit dem Strategieinstrument der Balanced Scorecard)



Literatur III

Marketing Vertiefung

Adrian Sargeant: Marketing Management for Nonprofit Organisations, Oxford 1999
(sehr gut zum Überblick der Probleme des Non for Profit-Bereichs beim Marketing)

David L. Kirp: Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line. The Marketing of Higher Education, Boston 2004
(gute Fallbeispiele US-amerikanischer Hochschulpraxis zu den Chancen und auch Aufwendungen eines professionellen Marketings)

Das beste Marketing ist das Marketing, das der Kunde nicht merkt, sondern nur die Aufmerksamkeit, die ihm gewidmet wird, positiv empfindet.

Aber Vorsicht. Wissenschaft hat auch eine grundlegende Aufgabe (Mission), die aus der inhaltlichen Autonomie der Wissenschaftler erwächst. Ein allzu ambitioniertes Wissenschaftsmarketing darf die Wissenschaft nicht an die Rockzipfel der Politik/Mittelgeber hängen. Schon **Arthur Schopenhauer** wetterte gegen die üblichen Karriereschritte der Philosophieprofessoren, die, bevor sie ihre Hochschulstellen bekleideten, als Hauslehrer fungierten.

„...Denn solche Stellen sind eine rechte Schule der Unterwürfigkeit und Fügsamkeit...so daß man nachher, als Philosophieprofessor, nichts natürlicher findet, als auch die Philosophie ebenso den Wünschen des die Professuren besetzenden Ministeriums gemäß zuzuschneiden und zu modeln; woraus denn am Ende Philosophische Ansichten, oder gar Systeme, wie auf Bestellung gemacht, hervorgehen.“

Arthur Schopenhauer: Über die Universitätsphilosophie, Bibliothek des skeptischen Denkens, Verlag J.G. Hoof 2003, ISBN 3-936345-15-5, S. 93/94.